

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006157112

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

ABC 集团全面预算管理体系的重新构建

Restructure of the Comprehensive Budget Management for
ABC group

郭秋合

指导教师姓名: 郭丹霞 副教授

专业名称: 会计硕士

论文提交日期:

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

内容摘要

随着时代的发展，中国市场越来越得到跨国公司的战略重视和投资青睐，因此中国的企业面临着日益激烈的市场竞争和日趋复杂的内外环境。中国的企业和企业管理层逐渐认识到全面预算管理的先进性与重要性，并以预算作为企业管理控制的工具和业绩评价的依据。

本文拟在总结预算管理的理论成果的基础上，通过对 ABC 集团情况的深入分析，剖析 ABC 集团目前预算管理存在的不足与缺位，设计出一套在现阶段适合 ABC 集团发展的全面预算管理体系，以期透过预算的约束力使企业利用自身的资源进行有效的整合，尽快走出目前的财务困境。

第一章阐述了选题背景和意义、研究内容和方法，以及论文的组织框架。

第二章阐述有关全面预算管理的国内外研究现状及文献综述，全面预算管理的基本概念，内容和模式，体系，基本流程以及预算管理的本质。

第三章针对 ABC 集团的预算管理现状及其中存在的问题作细致描述并作出相应的评价，以此说明 ABC 集团的全面预算管理框架重建的必要性和紧迫性。

第四章是对 ABC 集团的全面预算管理体系进行重新构建。理论联系实际，从预算的编制，预算的执行和控制，预算的考核三个环节重新构建 ABC 集团全面预算管理组织体系。分析将平衡计分卡引入 ABC 集团的全面预算管理体系的必要性，设计以平衡计分卡为框架的预算考评体系。

第五章运用以 EVA 与平衡计分卡为框架的预算考评体系，建立完善的激励机制来确保预算的顺利实施。

第六章总结了本文的主要观点。

本文认为全面预算管理的实质是目标管理，而目标管理的起点是通过 SWOT 分析，将外部环境分析和内部条件分析结合起来，制定出能发挥优势，克服弱点，回避风险的合理的年度战略目标，并将年度战略目标分解到以平衡计分卡为基础的目标体系，以此建立起完整的企业全面预算管理框架。

关键字：预算管理；全面预算；制药公司

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

The ability to budget effectively is a very important part of being a successful profit organization. A budget can be useful in setting standards of performance, motivating board and staff members, and providing a tool to measure results fulfilling the organization's mission is the main goal, and budgeting makes it possible. Hence, this paper, which takes the comprehensive budget management as research target, analyses the practical application of a pharmaceutical company ABC, points out the existent problems and put forward suggestions on how to use the budget tool to measure performance, aiming at the improvement of budget management.

This paper consists five chapters. The first two chapters are on the theoretical framework from different dimensions. The third chapter is introduction and evaluation for current practice of comprehensive budget management of company ABC. The last three chapters are on the suggestion according to the existing problems in ABC budget management.

This paper indicates that target management is the foundation of comprehensive budget management. The target management should start with SWOT analysis model aiming at strategic plan, which needs to be broken into budget framework on basis of balancing score card system.

Key words: Budge management; Overall budget; Pharmaceutical Company

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 导论	1
1.1 选题背景及意义	1
1.2 研究内容和研究方法	1
1.3 论文的组织框架	2
第二章 全面预算管理的基本理论	3
2.1 全面预算管理理论研究文献综述	3
2.2 全面预算管理的基本框架	3
2.3 预算管理本质的理论分析	9
第三章 ABC 集团预算管理的现状	14
3.1 制药业的行业背景分析	14
3.2 ABC 集团的背景资料	15
3.3 ABC 企业现有的全面预算管理情况及具体作法	17
第四章 ABC 集团全面预算管理框架的重构	20
4.1 ABC 集团全面预算管理框架的重整规划	20
4.2 ABC 集团全面预算管理框架的重新编制	23
4.3 ABC 企业全面预算管理框架的执行和控制	32
第五章 全面预算的考评与激励机制	40
5.1 综合运用 EVA 与平衡计分卡，建立完善的激励机制。	40
5.2 ABC 集团综合应用 EVA 和平衡计分卡的前景	42
第六章 结束语	43
参考文献	44
后 记	46

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

Chapter 1	Introduction	1
1.1	Research Backgroud and Objective.....	1
1.2	Research Contents and Methods.....	1
1.3	Framework.....	2
Chapter 2	Basic theory of comprehensive Budget management ...	3
2.1	Review of Literature of Comprehensive Budget management.....	3
2.2	Review of framework of Comprehensive Budget management.....	3
2.3	Basic Concept of Comprehensive management	9
Chapter 3	Comprehensive Budget management of Company ABC ·	
.....	14
3.1	Basic Introduction on Pharmaceutical Industry.....	14
3.2	Basic Introduction on Company ABC	15
3.3	Basic Introduction on Comprehensive Budget management.....	17
Chapter 4	Re-structure of Comprehensive Budget management of	
Company ABC	20
4.1	Re-design of Comprehensive Budget management of Company ABC	20
4.2	Re-structure of Comprehensive Budget management of Company ABC	
.....	23
4.3	Execution and control of Comprehensive Budget management of	
Company ABC	32
Chapter 5	Evaluation on Comprehensive Budget management of	
Company ABC and motivation system	40
5.1.	Set up Motivation System by Using Concept of EVA and Balancing	

Score Card	40
5.2 Role of Comprehensive Budget management of Company ABC in future	42
Chapter 6 Conclusion	43
Acknowledgement	46

厦门大学博士论文摘要库

第一章 导论

1.1 选题背景及意义

预算是基于组织目标的过程控制活动。预算管理源于西方 20 世纪初，美国杜邦化学公司和通用汽车公司先后将预算由政府引进到企业管理中，获得了巨大的成功并随之在企业界逐渐推广。实践表明，具有控制、激励、评价等职能的预算管理是企业进行内部管理控制、资源整合，贯彻战略目标的有效管理手段。在欧美发达国家，大中型企业都会采用预算管理，目前已成为最为广泛利用的管理会计方法之一。随着改革开放，中国企业越来越重视这种现代管理模式，通过全面预算管理实现企业的战略导向，加强企业的内部控制。

但在实务应用中，由于中国还处于现代企业建设的初级阶段，对预算管理的理论还存在认识和理解上的误区，导致企业在实际应用预算管理时遇到了诸多问题，例如预算管理组织不健全；编制预算的具体内容和方法缺乏针对性；预算的差异性分析缺失；预算考评和激励功能没有发挥，使预算流于形式。

所以在推进全面预算管理的过程中，深入研究预算管理理论，结合案例解决实务操作方面的问题，具有重要的意义。

1.2 研究内容和研究方法

本文以全面预算管理理论为依据，在分析 ABC 集团预算管理存在的主要问题基础上，从组织体系、编制体系、执行与控制及考评与激励体系等方面对 ABC 集团全面预算管理体系进行重新规划。

为了使企业管理水平上升一个新的台阶，必须在一定理论基础上，运用科学的论证方法及严谨的逻辑分析，构建一套比较完整的预算管理体系。为此，本文采用了规范分析法，诠释了什么是全面预算管理体系，预算管理的本质，四大要素及流程。理论与实践相结合，根据预算管理的基本理论，结合企业实际构建了 ABC 集团的全面预算管理体系。

1.3 论文的组织框架

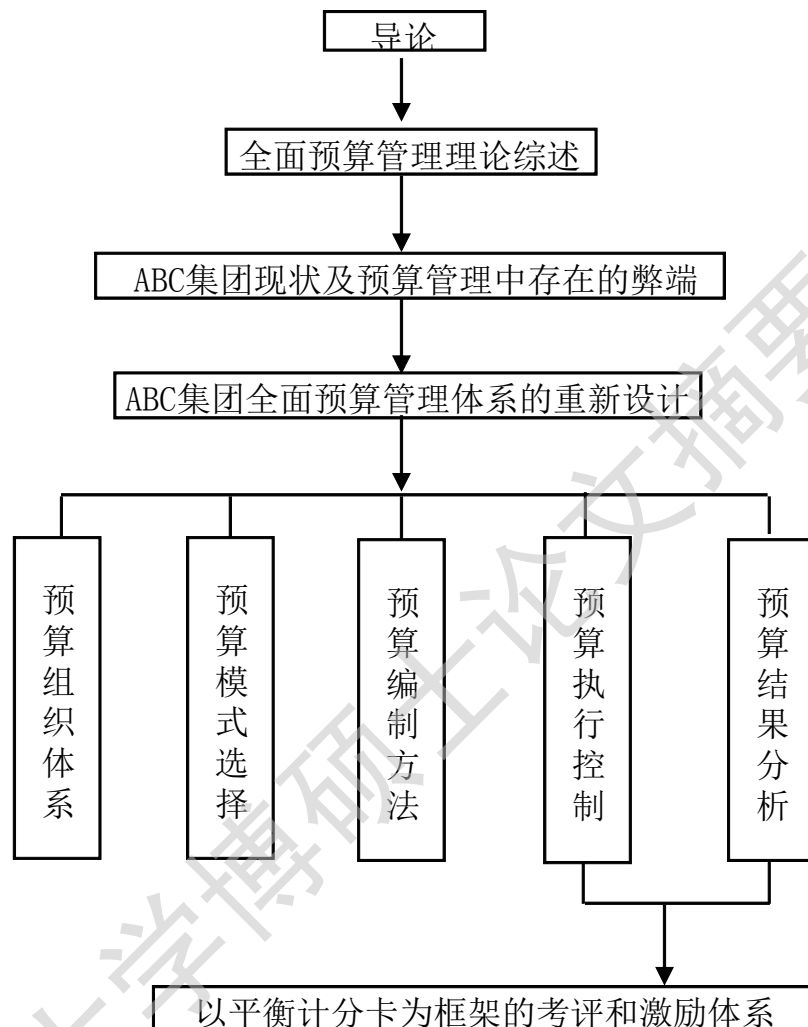


图 1-1：论文的组织架构

第二章 全面预算管理的基本理论

2.1 全面预算管理理论研究文献综述

《辞海》给预算所下的定义为“经法定程序批准的政府、机关、团体和事业单位在一定期间的收支预计”¹。克瑞斯·阿吉里思（Chris Argyris）把预算定义为一种由人来控制成本的会计技术”哈罗德·比尔克曼（Harold Bierman）则认为有两类预算：一类为预测，告诉经理人员他在未来将可能处于何种地位；另一类为标准，告诉经理人员预定的效率水准是否已经维持或达成。弗雷姆根（Fremgen）认为预算是一种广泛而协调的计划，以财务条件来表达。查尔斯·T·霍恩格里（Charles T. Horngren）对预算的定义是行动计划的数量表达。格伦·A·韦尔什（Glenm A. Welsh）则将企业预算描述为是一种涵盖未来一定期间内所有营运活动过程的计划，它是企业最高管理者为整个企业及其部门预先设定的目标、策略、方案的正式表达。²

2.2 全面预算管理的基本框架

2.2.1 预算管理的概念

预算是一种系统方法，用来分配企业的财务、实物和人力资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。预算管理可优化企业的资源配置，全方位地调动企业各个层面员工的积极性，是会计将企业内部的管理灵活运用于预算管理的全过程，是促使企业效益最大化的坚实的基础。也就是说企业预算管理是在企业战略目标的指引下，通过预算编制、执行、控制、考评与激励等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业股东价值最大化。

2.2.2 预算管理的内容及模式

全面预算管理模式是企业内部各部门围绕企业目标的协调运转所采取的对

¹辞海编辑委员会：《辞海》[M].上海：上海辞书出版社，1979 P1847

²王化成、佟岩、李勇，《全面预算管理》[M]，中国人民大学出版社：2004（1）

企业内部资源进行配置的制度安排形式。传统预算管理的模式有以下几种：

(1) 以资本预算为核心的预算管理模式

企业会选择以资本预算为核心的预算管理模式。适用于创业阶段的企业。产品导入时期经营和财务上的高度不确定性使得投资的风险系数很高，新产品的开发及其相关资本投入需要慎重决策。因此，在这一时期资本支出管理是预算管理的重点，应做好项目分析和编制项目投资总额预算、各期现金支出预算和融资预算。

(2) 以销售为核心的全面预算管理模式

企业以市场为依托，基于提高市场占有率的目标和销售预测编制销售预算，按“以销定产”的原则编制生产、成本、供应、费用、资本性支出等预算，最后以各项预算为基础，编制预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表。在考核时以销售收入作为主要指标。该模式主要适用于以快速成长为目标的企业或是处于市场增长期的企业。其优点是有助于不断提高市场占有率，使企业快速成长。缺点是过分追求销售而忽略了成本的降低，有可能出现企业销售提高却出现利润的下滑的现象。

(3) 以利润为核心的全面预算管理模式

会计利润是财务预算编制的起点。预算利润会促使企业千方百计增加收入、降低成本，以保证目标利润能顺利实现。该模式主要适用于以利润最大化为目标的处于成熟期阶段的企业。其优点是有助于增强企业集团的综合盈利能力。缺点主要有：可能引发短期行为，使企业只顾预算年度利润，忽略企业长远发展；可能引发冒险行为，使企业只顾追求高额利润，增加企业的财务和经营风险；可能引发虚假行为，使企业通过一系列手段虚降成本，虚增利润。

(4) 以成本为核心的全面预算管理模式

预算编制以成本预算为起点，预算控制以成本为主轴，预算考评以成本为主要指标，进而将之分解落实到各级责任单位和个人，直至规划出达成每个目标的大致过程，并明确相应的以成本指标完成情况为考评依据的奖惩制度，使相关责任单位和个人权责利紧密相关。该预算管理模式主要适用于以下产品处于市场成熟期的企业或大型企业集团的成本中心。其优点主要有：有利于促使企业采取降低成本的各种办法，不断降低成本，提高盈利水平；有利于企业采取低成本

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库